# تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي –دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –

# The impact of internal communication on the stages of organizational change - a case study of some Algerian economic institutions

**تشير سهام***

جامعة فرحات عباس سطيف1, sihemtcheir@univ-setif.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/23 تاريخ القبول: 2026/04/04 تاريخ النشر: 2026/06/01

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الإتصال الداخلي ومدى تأثيره على التغيير التنظيمي ومراحله الثلاث في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، تم تجميع 138 استبيانا أجاب عنه عينة من العاملين في المؤسسات المختارة، وتم الاعتماد على برنامج (spss19) لتحليل البيانات، وبينت النتائج أن الاتصال الداخلي يؤثر ايجابيا على التغيير التنظيمي ومراحله، كما أظهرت النتائج أن مرحلة تنفيذ التغيير هي الأكثر تأثـُـّرا بالاتصال الداخلي.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال الداخلي؛ التغيير التنظيمي؛ التهيئة للتغيير؛ تنفيذ التغيير؛ تثبيت التغيير.

**تصنيف JEL:** M ؛ M12

## Abstract:

The study aims to identify internal communication and its impact on organizational change and its three stages in some Algerian economic institutions under study. 138 questionnaires were collected and answered by the employees in the selected institutions, and the SPSS 19 program was used to analyze the data, The results showed that internal communication positively affects organizational change and its stages, and the change implementation stage is the most affected by internal communication.

**Keywords:** Internal communication; organizational change; Unfreezing; Changing; Refreezing.

**Jel Classification Codes:** M ; M12

* المؤلف المرسل

**1. مقدمة:**

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كثيرة كونها في عصر السرعة وما ينجر عنه من تغيرات وتطورات في شتى الميادين، فهذا التصعيد الهائل الذي نراه اليوم في المحيط الخارجي والتطورات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية ما هو إلا وليد التغييرات الكثيرة التي تقوم بها هذه الأخيرة في ظل النظام المفتوح الذي تعيشه في محاولة منها للاستباقية والريادة في بيئة الأعمال.

إن هذه التطورات الخارجية جعلت المؤسسات الاقتصادية في تحديات كبرى لمواكبة ما يحصل في العالم الخارجي، للحفاظ على البقاء والاستمرارية، فجعلت من التغيير التنظيمي السبيل الوحيد لتحقيق ذلك، فأصبح التغيير روتينا في المؤسسة كونه هو الثابت الوحيد.

إن تبني التغيير التنظيمي باستمرارية من طرف المؤسسات الاقتصادية يعتبر تحدي لها، فإمَّا أن تنجح وتحقق أهدافها وإما تفشل وتخرج من إطارها التنافسي، لذا فالوضع مرهون بما تملكه المؤسسة من نقاط قوة داخلية تخولها لتحقيق ما تصبو إليه، فمن جهة تكون المؤسسة في تحدٍّ خارجي لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومن جهة أخرى تجد نفسها أمام تحديات داخلية تتمثل في إقناع الموارد البشرية ببرنامج التغيير والعمل عليه، وعادة ما يكون ذلك عن طريق نظام إتصال داخلي فعال يسمح بايصال كافة المعلومات وتوضيح كل الغموض وإزالة اللبس إن وجد.

الاتصال الداخلي يمثل شريان المؤسسات الاقتصادية، فبفضله تكون هناك سلاسة في انتقال المعلومة وسيرورة العملية طيلة الحياة الإنتاجية، فللإتصال الداخلي أهمية قصوى لا يمكن لأي مؤسسة النجاح بدونه، كون أن المؤسسة كيان يضم موارد بشرية والإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين فلا بد له من التواصل مع من حوله فيُؤثر ويَتأثر بهم، ومن هذا المنطلق فالمُراد من هذه الدراسة معرفة التأثير الذي يقوم به الإتصال الداخلي على سيرورة العملية التغييرية بمراحلها الثلاث، وكيف للإتصال أن يرافق مشروع التغيير من بدايته إلى نهايته.

ومنه تم طرح الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير الإتصال الداخلي على التغيير التنظيمي ومراحله الثلاثة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح **الفرضية الرئيسية** التالية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أما الفرضيات الفرعية فهي كالتالي:

**الفرضية الفرعية 01:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

**الفرضية الفرعية 02:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

**الفرضية الفرعية 03:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

**2.1 أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما تهدف إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي بمراحله الثلاث، بالاضافة إلى معرفة أكثر المراحل تأثُّرا بالإتصال الداخلي.

**3.1 منهج الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة المدروسة، فهو يهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة (القاضي و البياتي، 2008، صفحة 66).

**2. الإطار النظري:**

**1.2 تعريف الإتصال:**

الاتصال مصطلح يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء إليه، أما كلمة communication الانجليزية مشتقة من الأصل اللاتيني communes ومعناها عام أوشائع أو مألوف (فياض، قدادة، و عليان، الطبعة الأولى 2010، صفحة 194).

**1.1.2تعريف الاتصال الداخلي:**

الإتصال الداخلي هو تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والقرارات والأوامر من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات الضرورية منهم في صورة أبحاث وتقارير واقتراحات ومذكرات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه (العلاق، 2009، صفحة 115).

**1.1.2أهمية الإتصال الداخلي:**

بما أن الاتصال يتيح الفرصة للتفكير ويفتح المجال للاحتكاك البشري في شتى المجالات والميادين فإن له أهمية بالغة، فهو يتيح الفرصة للتعريف بأداء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل جدل وحوار بين طرفين، سواء مجموعة مع مجموعة أخرى أو بين فرد أو فرد آخر (العقاب و سامر، سبتمبر 2017، صفحة 47)، وتبرز أهمية الإتصال الداخلي في المنظمة فيما يلي (بن علي و يحياوي، 2019، صفحة 305):

-**إتخاذ القرار:** للإتصال دور هام في اتخاذ القرار، فمن خلاله يمكن تسهيل عملية توصيل المعلومة الآتية من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل لكي يتم الوصول لأرشد القرارات؛

-**التوجيه:** من خلال الاتصال يمكن للمدير أن يوجه ويحدد للعاملين الأهداف المسطرة في المنظمة والإمكانات والموارد التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق ما تصبو إليه؛

-**التنسيق:** ويعني به التوفيق بين الأنشطة الكثيرة والمختلفة في المنظمة، ويكون ذلك بوجود نظام اتصال فعال وقنوات اتصال جيدة في المنظمة.

**2.1.2 عناصر العملية الاتصالية**

اتفقت الكثير من الأدبيات على وجود سبعة عناصر للعملية الاتصالية، نذكر منها مايلي:

**-المرسِل:**

هو مصدر المعلومة، يمكن أن يصدر أمرا أو يعبر عن ملاحظة أو يبدي الاقتراح، وقد يكون المرسِل زميلا أو رئيسا أو مرؤوسا (العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، 2009، صفحة 120) ؛

**-المستقبِل:**

إن المستقبِل هو الطرف المستهدف بالرسالة والذي يقصده المرسل، وعلى ذلك فهو من يقوم بفك وتفسير تلك الرموز والتعبيرات التي تتضمنها الرسالة، يمكن للمستقبِل أن يكون فردا واحدا أو مجموعة أفراد في وضع مشترك، فالموظف الواحد أو مجموع العاملين أو جمهور المتلقين هو ما يعبر عن الطرف المستقبِل لذلك الإتصال (زيارة، 2009، صفحة 276)؛

**-الرسالة:**

وهي عبارة عن المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة التي يريد المُرسل إرسالها إلى المستقبِل، وتكون على شكل عبارات ذات معنى، أو صور أو تجسيدات لها (العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، 2009، صفحة 22)؛

**-قناة الإتصال:**

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة (مثل الهاتف، والانترنت، أو الفاكس أو الرسائل التقليدية) (العلاق، العلاقات العامة الدولية، 2010، صفحة 69)؛

**-الترميز:**

وهو عبارة عن عملية يتم فيها تحويل الأفكار والمعلومات إلى لغة أو رموز (كلمات شفوية، رسالة مكتوبة، صورة، تعبيرات غير لفظية، إشارات) (عبد السميع و طبية، 2010، صفحة 246)؛

**- التشويش :**

تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجة جودة وفاعلية الاتصال وفي أي عنصر من عناصرها الخمسة السالفة الذكر مما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة وعدم وضوحها (عطية، عدم ذكر السنة، صفحة 198).

**-التغذية الراجعة (العكسية):**

هي بمثابة الاستجابة وتجسد ردود الفعل التي تنتج عن استقبال وفهم وتفسير الرسالة من المستقبِل (عبوي، 2008، صفحة 23).

**2.2 التغيير التنظيمي**

التغيير لغة معناه استغناء عن شيء واستبداله بشيء آخر، و انتقال من محل إلى آخر أو من حال إلى حال (نعمة، مدور، عجيل، و شماس، 2001، صفحة 1069)، أما اصطلاحا فهو العملية التي من خلالها يتم نقل المنظمة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة قصدا لزيادة فاعليتها (الغالبي و صالح، 2010، صفحة 41).

**1.2.2 مراحل التغيير التنظيمي**

تتجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر إلى اعتماد نموذج **Kurt Lewin** في التغيير والذي طوره عام 1948 واقترح فيه أن تتم عملية التغيير بشكل تدريجي من خلال ثلاثة مراحل (المغربي، 2019، صفحة 22) تتمثل في:

**-المرحلة الأولى وهي إذابة الجليد Unfreezing:**

وتعني أنه قبل البدء بإحداث التغيير يجب التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية في إنجاز العمل من خلال التركيز على السلبيات سواء على الفرد أو المنظمة، وضرورة إلغاء الاتجاهات والسلوكيات الحالية للفرد مما يساعد في خلق فراغ يعزز حاجة الفرد إلى معارف وسلوكيات ومهارات جديدة مع ضرورة السعي الجاد لتقليص مقاومة التغيير (المغربي، 2019، صفحة 22).

**-المرحلة الثانية وهي مرحلة إحداث التغيير Change** :

يتم في هذه المرحلة إدخال التغيير المطلوب عن طريق إحداث أنماط سلوكية جديدة من خلال المعلومات اللازمة والإرشادات والتعليمات ليتم التحول من السلوكات القديمة إلى السلوكات الجديدة لتحقيق الأهداف(عليان، 2018، صفحة 194).

**-المرحلة الثالثة وهي إعادة التجمد Refreezing:**

في هذه المرحلة يجب التركيز على التدريب لأنه يعزز عملية الاستقرار للمنظمة، فهذه المرحلة تهدف إلى تثبيت التغيير واستمراره وذلك من خلال تقديم المساعدة للأفراد داخل المنظمة لدمج كل ما تعلموه من اتجاهات وأفكار، لتصبح الأساليب الحديثة أكثر سهولة وإرضاء لهم (سويسي و الخفاجي، 2015، صفحة 36).

**2-2-2- أهداف التغيير التنظيمي:**

لابد وأن يكون لأي مشروع تغيير مخطط ومدروس أهداف محددة يعمل على تحقيقها لإنجاح ما تصبو إليه المنظمة، وتتمثل أهداف التغيير فيما يلي (المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2019، الصفحات 462-463):

- العمل على خلق التعاون وتحقيق مستوى أداء عالٍ، ورفع مستوى الدافعية، وتوضيح أكثر لأساليب الإتصال مع تخفيض الغيابات ومعدلات دوران العمل والحد من النزاعات وتحقيق التكاليف المنخفضة؛

- تجنب الروتين التنظيمي والتدهور في الأداء؛

- تجنب البيروقراطية والفساد الإداري؛

- تنمية الإلتزام لدى العاملين وخلق روح ايجابية نحو عملهم ؛

- تحسين استخدام الموارد وتخفيض التكاليف ؛

- التشجيع على الإبداع والتعلم في المنظمة؛
- خلق ثقافة التغيير والإبداع؛
- تكوين قيادات راغبة على الإبداع وقادرة عليه.
- جعل المنظمة أكثر مرونة في التكيف والتعامل مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على الاستمرارية والبقاء والنمو.

**3. الجانب التطبيقي**

**1.3 مجتمع وعينة الدراسة:**

تمت الدراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي بلغ عددها أربع مؤسسات ناشطة في المجال الاقتصادي، تم توزيع الاستبيان على مختلف المستويات الإدارية باستخدام العينة العشوائية البسيطة ، وتم استرجاع 138 استبيان قابل للتحليل، والمؤسسات محل الدراسة كانت كالتالي:

- مؤسسة نفطال (الحاسي) بسطيف؛
-مؤسسة IRIS بالمنطقة الصناعية سطيف؛
- مؤسسة Sekceram بالمنطقة الصناعية سطيف؛
-مؤسسة Condor بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج.

**2.3 أداة الدراسة:**

تم في هذه الدراسة استعمال الأداة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان، حيث كان مقسم إلى ثلاثة محاور، المحور الأول يشمل البيانات الشخصية للعامل، المحور الثاني كان خاصا بالاتصال الداخلي، أما المحور الثالث فخصص للتغيير التنظيمي بكافة مراحله.

**1.2.3 اختبار صدق أداة الدراسة:**

**اختبار الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين مع الأخذ بآرائهم وملاحظاتهم حوله والقيام ببعض التعديلات ليصبح بشكله النهائي.

**2.2.3 إختبار الثبات:** تم عن طريق حساب ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha)، كما هو موضح فيما يلي:

**الجدول رقم (01): معامل ثبات (Alpha cronbach's)**

| المتغير | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|---|---|
| **الاتصال الداخلي** | 30 | 0.95 |
| **التغيير التنظيمي** | 36 | 0.96 |
| **مجموع عبارات الاستبيان** | **66** | **0.97** |

**المصدر**: اعتمادا على مخرجات (spss)

تبين النتائج أن معاملات ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان (0.97) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها أكبر من (0.60)، ومنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات.

**3.3 أساليب المعالجة الاحصائية**

تم في هذه الدراسة جمع المعلومات عن طريق الاستبيان، وتم استخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات عن طريق استخدام بعض الاختبارات والأدوات الاحصائية والمتمثلة في: الانحدار الخطي البسيط، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

**4. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:**

**1.4 عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية**

**الجدول رقم (02): عرض نتائج البيانات الشخصية**

| المتغير | الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 107 | 77.5 |
| | أنثى | 31 | 22.5 |
| | المجموع | 138 | 100 |
| **الفئة العمرية** | أقل من 30 سنة | 44 | 31.9 |
| | من 31 إلى 50 سنة | 80 | 58 |
| | أكثر من 50 سنة | 14 | 10.1 |
| | المجموع | 138 | 100 |
| **المؤهل الدراسي** | ابتدائي | 3 | 2.2 |
| | متوسط | 16 | 11.6 |
| | ثانوي | 47 | 34.1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | جامعي | 69 | 50 |
| | مهني | 3 | 2.2 |
| | المجموع | 138 | 100 |
| الأقدمية | أقل من 5 سنوات | 44 | 31.9 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 54 | 39.1 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 24 | 17.4 |
| | أكثر من 20 سنة | 16 | 11.6 |
| | المجموع | 138 | 100 |
| التصنيف السوسيومهني | عون تنفيذ | 37 | 26.8 |
| | عون تحكم | 38 | 27.5 |
| | إطار | 63 | 45.7 |
| | المجموع | 138 | 100 |
| الحالة المهنية | عامل دائم | 104 | 75.4 |
| | متعاقد | 30 | 21.7 |
| | متربص | 4 | 2.9 |
| | المجموع | 138 | 100 |

**المصدر**: اعتمادا على مخرجات (SPSS19)

يتضح من الجدول أن العينة تكونت من 138 عامل، كان أغلبهم رجال حيث بلغت نسبتهم 77.5 %، كما تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة بنسبة 58 %فمعظمهم شباب وفي أوج عطائهم.

أما المؤهل الدراسي فقد كانت لفئة الجامعيين حصة الأسد حيث بلغت 50% من مجموع المستجوبين، يملك أغلبهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات لأن نسبة هذه الفئة قدر ب 54 % ، ويمكن أن نقول أن معظم العاملين عايشوا مشاريع التغيير في المؤسسات محل الدراسة، كون قد بلغ عدد العاملين الدائمين نسبة 75.4 % .

أما من حيث التصنيف السوسيومهني فقد تصدرت فئة الإطارات القائمة بنسبة 63% ، تليها فئة عون تحكم بنسبة 27.5% وبعدها فئة الأعوان التنفيذيون لتصل إلى 26.8% ، وبهذا يمكن القول أن الدراسة شملت مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

**2.4 عرض وتحليل محور الاتصال الداخلي:**

**الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاتصال الداخلي**

| الرتبة | الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 04 | 01 | الاتصال النازل | 3.86 | 0.701 | مرتفعة |
| 03 | 02 | الاتصال الصاعد | 3.93 | 0.691 | مرتفعة |
| 01 | 03 | الإتصال الأفقي | 4.11 | 0.669 | مرتفعة |
| 02 | 04 | وسائل الاتصال | 4.09 | 0.572 | مرتفعة |
| الاتصال التنظيمي | | | 3.99 | 0.547 | مرتفعة |

**المصدر**: مخرجات (SPSS19)

تُظهر النتائج أن مستوى الاتصال الداخلي مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإتصال الداخلي (3.99) والانحراف المعياري (0.547)، فكان في المرتبة الأولى الإتصال الأفقي بمتوسط حسابي4.11 وإنحراف معياري0.669، أما في المرتبة الثانية فكانت للاتصال الصاعد بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 0.691، أما الاتصال النازل فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.86 وإنحراف معياري 0.701، مما يدل على أن هناك إتصالات داخلية كثيرة بمختلف أنواعها سواء كانت الأفقية التي تكون بين العاملين في نفس المستوى الإداري، أو الصاعدة من العاملين إلى الإدارة العليا أو النازلة من الإدارة إلى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باستخدام مختلف وسائل الاتصال الداخلي.

### 3.4 عرض وتحليل محور التغيير التنظيمي

**الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل التغيير التنظيمي**

| الرتبة | الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 03 | 01 | التهيئة للتغيير | 3.57 | 0.723 | مرتفعة |
| 02 | 02 | تنفيذ التغيير | 3.72 | 0.799 | مرتفعة |
| 01 | 03 | تثبيت التغيير | 3.77 | 0.806 | مرتفعة |
| التغيير التنظيمي | | | 3.74 | 0.701 | مرتفعة |

**المصدر**: مخرجات (SPSS19)

تبين من خلال الجدول أن متغير التغيير التنظيمي قد بلغ درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 وإنحراف معياري 0.701، فقد تصدرت مرحلة تثبيت التغيير المراحل بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وإنحراف معياري (0.806)، أما مرحلة تنفيذ التغيير فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (0.799)، والمرتبة الثالثة كانت للتهيئة للتغيير بمتوسط حسابي (3.57) وإنحراف معياري (0.723). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى التغيير بمراحله الثلاث مرتفع في هذه المؤسسات حسب ما أدلى به العاملون من خلال الإستبيان الموزع عليهم، وظهر اهتمامهم بمرحلة تثبيت التغيير كونها مرحلة حساسة يجد فيها العامل نفسه محاطا بكل ما هو جديد وغير معتاد من أساليب العمل أو الآلات أو حتى منصب العمل، فلهذه المرحلة أهمية كبيرة ومؤثرة في نفوس العاملين لتثبيت السلوكات الجديدة والحفاظ على استمراريتها، وجعلها مألوفة لدى العاملين عن طريق العديد من الآليات والحوافز التي تعمل على ترسيخ ما تم تغييره وعدم العودة للسلوكات السابقة وذلك لإنجاح مشاريع التغيير في المؤسسات.

### 5 اختبار الفرضيات

#### 1.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة "،وكانت نتائج اختبار الفرضية كالتالي:

**الجدول رقم (05): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على مرحلة التهيئة للتغيير**

| معامل الارتباط(R) | معامل التحديد(R2) | معامل الانحدار(B) | قيمة(T) | مستوى الدلالة | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.501 | 0.251 | 0.663 | 6.754 | 0.006 | 45.623 | 0.000 |

**المصدر**: مخرجات (spss)

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير الاتصال الداخلي(المتغير المستقل) والتهيئة للتغيير (المتغير التابع)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط "R=0.50 " وهو يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين المتغيرين، أما قيمة $R^2$ فقد بلغت " $R^2$ =0.251" وتفسر على أن 25 % من التغيرات الحاصلة في مرحلة التهيئة للتغيير سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، واستنتاجا نقول أن **الفرضية الفرعية الأولى مقبولة**.

**2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

جاءت الفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي: " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة "، وكانت نتائج اختبار الفرضية كالتالي:

**الجدول رقم (06): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على مرحلة تنفيذ التغيير**

| معامل الارتباط(R) | معامل التحديد(R2) | معامل الانحدار(B) | قيمة(T) | مستوى الدلالة | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.605 | 0.366 | 0.884 | 8.855 | 0.000 | 78.407 | 0.000 |

**المصدر**: مخرجات (spss)

من خلال الجدول أعلاه تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير الاتصال الداخلي(المتغير المستقل) وتنفيذ التغيير (المتغير التابع)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط "R=0.60 " وهو يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية جدا بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة $R^2$ فقد بلغت " $R^2$ =0.366" وتفسر على أن 36 % من التغيرات الحاصلة في مرحلة تنفيذ التغيير سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، وعليه نقول أن **الفرضية الفرعية الثانية مقبولة**.

**3.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

أفادت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (07): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على مرحلة تثبيت التغيير**

| معامل الارتباط(R) | معامل التحديد(R2) | معامل الانحدار(B) | قيمة(T) | مستوى الدلالة | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.569 | 0.324 | 0.840 | 8.077 | 0.000 | 65.241 | 0.000 |

**المصدر**: مخرجات (spss)

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير الاتصال الداخلي(المتغير المستقل) وتثبيت التغيير (المتغير التابع)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط "R=0.56 " وهو يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة $R^2$ فقد بلغت " $R^2$ =0.324" وتفسر على أن 32 % من التغيرات الحاصلة في مرحلة تثبيت التغيير سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، ومنه نقول أن **الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.**

**4.5 اختبار الفرضية الرئيسية:**

تمثلت الفرضية الرئيسية في مايلي " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة "، وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (08): نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي**

| معامل الارتباط(R) | معامل التحديد(R2) | معامل الانحدار(B) | قيمة(T) | مستوى الدلالة | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.620 | 0.384 | 0.796 | 9.216 | 0.000 | 84.926 | 0.000 |

**المصدر**: مخرجات (spss)

تظهر نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير الاتصال الداخلي(المتغير المستقل) والتغيير التنظيمي (المتغير التابع)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط "0.62= R" وهو يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية جدا بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة $R^2$

فقد بلغت " $R^2$ =0.384" وتفسر على أن 38 %من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي، ومنه نقول أن **الفرضية الرئيسية مقبولة.**

**6 خاتمة**

ويمكن في الختام تقديم النتائج التي تم التوصل إليها مع اقتراح بعض التوصيات.

**1.6 نتائج الدراسة**

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ما يلي:

- تتمتع المؤسسات الاقتصادسة محل الدراسة بمستوى عالٍ من الإتصال الداخلي؛

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الداخلي ومرحلة التهيئة للتغيير ، فبناءً على آراء المستجوبين تبين أن 25% من التغيرات الحاصلة في مرحلة التهيئة للتغيير كانت بسبب تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي؛

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الداخلي ومرحلة تنفيذ التغيير، فبناءً على آراء المستجوبين تبين أن 36% من التغيرات الحاصلة في مرحلة تنفيذ التغيير كان سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي؛

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الداخلي ومرحلة تثبيت التغيير، فبناءً على آراء المستجوبين تبين أن 32% من التغيرات الحاصلة في مرحلة تثبيت التغيير سببها تغيرات على مستوى الاتصال الداخلي؛

- مرحلة تنفيذ التغيير هي أكثر المراحل تأثرا بالاتصال الداخلي حسب ما تم التوصل إليه، وهذا راجع لكون أن العامل في هذه المرحلة يحتاج إلى معلومات أكثر كونه في وضعية تنفيذ التغيير فيجد نفسه أمام واقع مغاير لما تم التعود عليه فهو بذلك يحتاج إلى معلومات أكثر للقيام بالعمل على أكمل وجه؛

- يؤثر الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي تأثيرا ايجابيا، حيث تبين أن38% من التغيرات الحاصلة في مراحل التغيير التنظيمي سببها الإتصال الداخلي.

**2.6 التوصيات:**

من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم عدة إقتراحات أهمها:

- وجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الاهتمام أكثر بمراحل التغيير التنظيمي ومنح كل مرحلة الوقت الكافي والمجهود اللازم لتحقيق أهداف التغيير كون المراحل مترابطة ببعضها البعض ومتتالية؛

- العمل على تكثيف الإتصال الداخلي خاصة في مرحلة تنفيذ التغيير كونها الأكثر تأثُّرا به حسب النتائج، وخلق قنوات جديدة لتسهيل العملية الاتصالية في هذه المرحلة وتقريب العامل للإدارة كونه يحتاج إلى المعلومات أكثر في هذه المرحلة لأنه في صدد تنفيذ ما كان مخططا له؛ هذا ودون إهمال للمراحل الأخرى.

- محاولة تبني العديد من مشاريع التغيير لخلق ثقافة في المؤسسات تسمح بإدارة التغيير بطريقة سلسة، حيث يتعوَّد العاملون على التغيير وكسر الروتين اليومي لهم.

-

## 7. قائمة المراجع:

### الكتب:


1. العلاق بشير, *تنمية المهارات الإشرافية والقيادية*, دار اليازوري, عمان، الأردن, 2009.
2. العلاق بشير, *العلاقات العامة الدولية*, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان-الأدرن, 2010.
3. الغالبي طاهر محسن منصور, صالح أحمد علي, *التطوير التنظيمي مدخل تحليلي* .دار وائل للنشر, 2010.
4. المغربي محمد الفاتح محمود بشير, *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*, السودان, دار حميثرا للنشر, 2019.
5. المغربي محمد الفاتح محمود بشير, *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* .السودان :دار حميثرا للنشر, 2019.
6. *القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي ، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.*
7. زيارة فريد فهمي, *وظائف الإدارة*, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان-الأردن, 2009.
8. سويسي عز الدين علي, الخفاجي نعمة عباس, *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي* .دار الأيام, عمان-الأردن, 2015.
9. عبد السميع محمد, طبية أحمد, *أساسيات الإدارة العامة* .عمان, دار جليس الزمان, 2010.

10.عبوي زيد منير, *فن الإدارة بالإتصال*, الأردن، دار دجلة -الطبعة الأولى, 2008.
11.عطية مصطفى كامل أبو العزم, *مقدمة في السلوك التنظيمي* .الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث, (عدم ذكر السنة).
12.العلاق بشير, *الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة* .عمان-الأردن،دار اليازوري، 2009.
13.عليان ربحي مصطفى، *إدارة التغيير* .الأردن، دار صفاء، 2018.
14.فياض محمود أحمد, قدادة عيسى يوسف, عليان ربحي مصطفى. الطبعة الأولى، *مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير* .عمان،دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
15.نعمة أنطوان, مدور عصام, عجيل لويس, شماس متري، *قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة* . بيروت-لبنان، دار المشرق، 2001.

**المقالات:**

1. العقاب كمال, سامر سمية، أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج "فيتال-الجزائر ."*مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية -العدد 02*، 2017.
2.بن علي إحسان, يحياوي عبد الحفيظ، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات .*مجلة الإبداع، 2019*.

**8.ملاحق**

**عرض نتائج البيانات الشخصية**

**الجنس**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 107 | 77.5 | 77.5 | 77.5 |
| | أنثى | 31 | 22.5 | 22.5 | 100.0 |
| | Total | 138 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 30 | 44 | 31.9 | 31.9 | 31.9 |
| | من 31 إلى 50 | 80 | 58.0 | 58.0 | 89.9 |
| | أكثر من 50 | 14 | 10.1 | 10.1 | 100.0 |
| | Total | 138 | 100.0 | 100.0 | |

المؤهل

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | إبتدائي | 3 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| | متوسط | 16 | 11.6 | 11.6 | 13.8 |
| | ثانوي | 47 | 34.1 | 34.1 | 47.8 |
| | جامعي | 69 | 50.0 | 50.0 | 97.8 |
| | مهني | 3 | 2.2 | 2.2 | 100.0 |
| | Total | 138 | 100.0 | 100.0 | |

الأقدمية

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 5 سنوات | 44 | 31.9 | 31.9 | 31.9 |
| | من 5إلى 10 سنوات | 54 | 39.1 | 39.1 | 71.0 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 24 | 17.4 | 17.4 | 88.4 |
| | أكثر من 20 سنة | 16 | 11.6 | 11.6 | 100.0 |
| | Total | 138 | 100.0 | 100.0 | |

**التصنيف**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | عون تنفيذ | 37 | 26.8 | 26.8 | 26.8 |
| | عون تحكم | 38 | 27.5 | 27.5 | 54.3 |
| | إطار | 63 | 45.7 | 45.7 | 100.0 |
| | Total | 138 | 100.0 | 100.0 | |

## معامل الثبات لمتغير الاتصال الداخلي

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .950 | 30 |

## معامل الثبات لمتغير التغيير التنظيمي

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .967 | 36 |

## معامل الثبات لكل الاستبيان

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .972 | 66 |

## نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .620[a] | .384 | .380 | .55278 |

a. Valeurs prédites : (constantes), communication

**ANOVA[b]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 25.950 | 1 | 25.950 | 84.926 | .000[a] |
| | Résidu | 41.557 | 136 | .306 | | |
| | Total | 67.507 | 137 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), communication

b. Variable dépendante : change

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | .570 | .348 | | 1.637 | .104 |
| | communication | .796 | .086 | .620 | 9.216 | .000 |

a. Variable dépendante : change